

杭州银行股份有限公司

2022 年度暨 2023 年第一季度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2023年5月16日 15:00-16:30

会议方式：现场参会结合视频直播

杭州银行参会人员：行长虞利明先生、独立董事刘树浙先生、副行长王立雄先生、副行长陈岚女士、董事会秘书毛夏红女士、风险总监潘华富先生、财务总监章建夫先生

外部参会人员：机构投资者、分析师、个人投资者

记录人：杭州银行董事会办公室

【提问1】中信建投马鲲鹏：今年一季度行业营收压力都很大，但是杭州银行的营收表现在行业里非常好，请领导们展望一下后续的营收趋势以及营收的驱动力主要有哪些？

虞利明行长：非常感谢您的提问。首先，从一季度的宏观经济形势来分析，宏观经济金融形势还有很大的不确定性，大家也看到了数据，例如纺织业，一季度一些世界500强企业历史以来首次出现亏损，消费也非常疲软，全年经济的增速可能还是处于低位运行。但是随着投资和出口的拉动，我们认为会对今年的经济增长带来很大的支撑。

第二个方面，我们观察到，随着投资渠道的减少，居民存款定期化率的速度在加快，比前几年有大幅度的增加，这是一个很大的

影响。

第三个方面，存贷利差的收窄，特别是贷款利率还在继续往下走。总的来看，今年的利差收窄是一个大的趋势，对于银行业，我们初步判断营收增速总体可能会下行。但从杭州银行自身来看，我们认为杭州银行有几个方面的优势：一是我们项目储备比较充分，实现早准备、早投入、早产出，大量支持先进制造业和实体经济的发展。二是我们的产品进一步发挥作用，特别是云e信、外汇管理、“六通六引擎”等产品，持续在客户当中得到好评，我们的结算户、往来户、主办行客户的数量都在持续提升，为未来的业绩增长奠定了基础。三是我们聚焦细分行业的比较优势，特别是在科创金融，我们的优势在持续增强，杭州银行的科创金融在省内的专精特新企业覆盖率达到30%，在杭州市的独角兽、准独角兽企业中覆盖率达到88%。我们成立了两个事业部，科创金融事业部和信用小微事业部，我们的科创企业、小微企业、中小企业客群增长呈现良好态势。

第四个方面，持续提升定价能力。我们认为杭州银行在这方面是有优势的，去年末我行不良贷款率0.77%，拨备覆盖率达565.10%，良好的资产质量是业务转型发展的重要支撑，特别是今年我们将进一步加强对小微业务、信用业务的发展和对中小实体企业的覆盖，这将对我们2023年的营收增长带来很大的支撑。

第五个方面，持续发力省外分行。我们对省外分行综合施策，进行了新的战略定位。例如合肥分行，所在区域有很多高新企业，在芯片、机器人、人工智能等行业优势明显。我们根据每个分行的特点，制定一行一策，优化总行的资源配置力量，根据省外分行当

地区域的经济、金融形势和行业特点，来制定差异化发展战略。

我们有信心和能力，通过自身的努力来提升杭州银行的核心竞争力，保持营收的稳定增长、利润的快速增长。

【提问2】广发证券屈俊：我有两个问题想向管理层请教：第一个问题，主要是涉及信贷投放以及信贷需求，今年整个一季度的人行披露的信贷数据来看是有明显多增的，但是4月份的数据有些波动。我想请教一下，杭州银行未来一段时期内的信贷投放计划，包括节奏如何去安排？另外，今年咱们也特别提到了高收益资产，这块是怎么安排的？第二个问题，我们也想关注一下息差，因为今年大家对于银行业的一个普遍的担忧，就是息差收窄的压力，杭州银行也面临着相同的问题。我们想请教一下杭州银行，如何去预判后续整个息差的趋势，有没有可能出现拐点的可能性？请结合资产和负债两端，对全年的息差趋势做一个展望。谢谢！

章建夫财务总监：关于信贷投放，我们有以下几点考虑：

第一，根据整个宏观经济情况，对标市场，按照杭州银行的五年规划和年度发展计划，我们考虑将2023年的贷款增量保持15%左右增速，增量不低于去年的水平。我们希望贷款占整个资产的比重，在去年43.4%的基础上能再提升一些。

第二，在具体的投放过程中，我们一直秉持“早投放、早见效、早收益”的原则。一般来说，我们都是按照四个季度“3322”的投放节奏，但从今年一季度的情况来看，由于我们的前期准备相对充足，今年一季度新增贷款大数在480亿左右，一季度还做了一些资产

证券化。今年一季度的信贷投放较去年是同比多增的，同时也超过了年初的投放节奏安排。

第三，我们在投放结构的摆布上总体会考虑企业、政府、居民的信贷需求。总体上，2023年我们对公和零售贷款投放按照6:4比例来安排，公司类贷款投放继续聚焦支持实体经济，包括普惠金融、绿色金融、制造业以及科技金融等相关的产业；零售贷款重点投向在经济复苏过程中与消费需求相关的领域，比如说住房按揭，以及汽车、信用卡等新的信贷增长点。

第四，关于高收益资产，我们这几年一直非常重视。我们每年会根据市场变化情况，对每个条线、部门和盈利中心有一个高收益资产的定义和高收益资产的目标要求。我们要求高收益贷款尤其是信用小微贷款的增长要高于全行贷款的平均增速。

关于净息差的问题。从去年开始，净息差下降就一直是银行业经营过程当中相对比较的一个压力点。从杭州银行的情况来看，一季度营收增长7.55%，净利润增幅28.11%，净息差1.61%，比去年同期下降了10个BP左右，下降的情况与市场整体情况基本趋同。

为了应对这种压力，我们从去年开始，围绕着客户和营收的两个目标，重点采取了几项措施：

一是做好资产负债的统筹安排，在资产负债信贷投放过程当中以量补价。整个生息资产全年增长安排在12%左右，预计贷款增长15%。贷款的整体投放按照“3322”节奏安排，但在实际的经营过程中尽量靠前发力。从结构上的安排来说，贷款占比要提升1个点，其中特别要积极提升信用小微贷款等高收益资产的比重。

二是在定价管理上，资产负债两端进行一增一降的管理。资产端一增一降，增是增高收益贷款，降是降低息的资产，对一定利率水平以下的贷款资产和债券，会及时做一些市场处置和资产证券化。负债端一增一降，增是增低付息存款，针对这点我们这几年做了很多的工作，比如加大代发工资业务的开拓、加强财资平台的建设，通过场景结算来提高低付息存款占比。降是降主动负债，从去年开始，我行应势下调存款利率，因此，上年度存款付息率整体呈现下降。对存款结构也做了调整，压降高付息负债。结构性存款和协议存款在去年整体基础上下降了3个百分点以上，今年一季度又下降了1个百分点，高付息存款的占比是下降的。

关于净息差下一步的展望，总体来看，净息差会逐步地企稳，筑底向上。理由有以下三点：

第一，整个的宏观经济在逐步复苏，居民消费、企业投资的信心，也会随着国家各项政策的出台以及经济复苏的过程逐步恢复，所以整个的融资供需和价格的平衡，会一定程度逐步向好。

第二，随着一些市场变化和政策的发展，商业银行在竞争过程中会更加理性，包括对存款利率的主动压降。

第三，具体到杭州银行，可以观察到资产端、负债端的一些信号。资产端，1-4月整个资产中的对公贷款利率或贷款发放利率下降幅度逐步趋缓，个别领域中还出现稳中向上的情况。但个人消费贷款定价上有一定的压力。负债端，尤其是存款方面，由于市场的变化、存款自律机制的引导，包括商业银行竞争逐步趋于理性化，以及去年以来在存款端采取的降本增效措施，存款付息率会有所下

降。今年一季度存款付息率同比下降了2个BP。一季度的央行报告，也提到资金的利率水平要保持在相对合理的位置。

【提问3】国信证券王剑：这几年杭州银行取得比较好的业绩，投放的资产里，城投类以及和政府基建相关的这些资产的比例是比较高的。这些资产目前看来还不错，但是我们很多投资者以及分析师比较关心的是，像我们浙江这种发达地区，未来的基建空间会不会越来越小？随着我们手上目前正在建的这些比较重大的工程结束之后，未来会不会出现一个资产投放的缺口？如果有缺口的话，会有哪些资产去补上？现在我们有采取一些措施，有哪些成效？

王立雄副行长：谢谢提问，就这个问题，我和大家做一个介绍。

杭州银行这两年在政府基础设施建设业务的投入体量的确比较大，这也是杭州银行这几年稳健发展的一块压舱石。我们新一轮的五年规划提出我们要转型，这个压舱石不能动摇，这是我们转型的基础。我们所处区域的财政基础、经济基础比较好。以浙江为例，浙江从这两年开始，每年省政府要滚动推进1,000个以上的省重点项目、每年要完成投资1万亿以上，这为我们这些存量的压舱石业务提供了很好的保证，同时我们也可以充分利用这个周期，实现公司业务其他领域的稳健拓展和板块轮动。

在存量业务里面，会不会随着基建走平和地产回落，造成这块业务有缺口？我可以很负责的讲，这块缺口，近两三年不会形成，理由有两个：第一，以我们的大本营——浙江省为例，浙江省政府推出的“千项万亿”工程为我们提供了源源不断的优质项目。第二，

政府也在转型，从原有的大开发式模式转为精准投入到一些可持续的项目。这两年来，政府在城市更新上也做了进一步的深化，在原有粗放的模式上往精细化方向发展。同时，在“千项”的项目里，又有大量以产业引导和招商引资配套的项目落地。从这个角度来讲，前期的政府主导为我们提供了很好的业务资源和项目资源。因此，基于这两个层面，政府基建业务的缺口短期不会形成。

同时，根据我行五年规划，我们正在积极转型，目前我们的重点是三大板块：**实体制造业、科创金融和绿色金融**。从这两年的数据来看，我行绿色金融2021年增速超过30%，2022年是28.78%，制造业增速近两年也保持在25%以上。今年一季度，我行制造业当季新增近50亿，绿色金融当季新增约64亿，中小企业融资当季新增约22亿。

这几年，我们通过转型不断地积累客户基础，从2023年开始，已经进一步进入了一个可持续的、内生性的快速增长阶段。这是一个比较漫长的过程，因为从原有的基建业务逐步向制造业、实体创新创业发展，需要有两项积累：一是客群积累；二是人力资源的积累。我们需要有专业的团队去做这些事情，才能确保在业务拓展过程中、在规模扩大过程中，始终保持较好的资产质量。

我们这三大板块，经过这几年的努力，已经有了比较好的基础。我们在特定客群里，比如科创金融在“专精特新”企业里、在独角兽企业里、在经营区域的上市企业里有较高的客户覆盖率。绿色金融业务已经连续多年在省内法人机构中处在前列。今年一季度我们也获得人民银行总行批复，被列入碳减排支持工具适用的金融机构，

这也为我们进一步开展绿色金融业务提供了很好的支持。

我们在做上述三大业务的过程中，采取营销策略和政策支持策略结合的模式。

在**营销策略**里，我们实现了拓户与产品开发的双管齐下。**拓户方面**已经从原有简单的指标式任务转化为精准的针对性拓户，拓户过程中通过客户画像进行系统初筛，形成精准的名单发给所在区域的经营机构。同时，我们还会采取网格化管理，使得这类客群每年的落地率不断提升。**产品开发方面**，这两年公司条线推出了“六通六引擎”产品体系，“六通”是针对九大客群的服务方案，“六引擎”是针对不同客户、在不同运用场景下的产品体系。这两年我们在不断地迭代与完善“六通六引擎”产品体系，在产品的标准化和组合的套餐化上进一步发力，提高服务客户的精准度。同时，在服务客户的过程中，我们导入了综合融资服务的方案，使客户与我们的合作不再是简单的“存、贷、汇”，而是通过嵌入用户的运营场景，通过撮合类业务、低资本消耗的业务，为客户提供综合的融资方案。在这个服务过程中，导入了大量金融生态的概念，逐步从传统的公司业务转变为以银行做主导为客户创造良好的金融生态圈，在这个生态圈中实现盈利的可持续发展。

在**政策支持策略**上，我们这两年实现了差异化考核，具体表现在四个方面：一是设立战略转型基金，给予新人补贴，二是针对战略客群或目标客群进行内部考核补亏，三是专项的奖励、激励政策，四是风险容忍机制。考核的差异化让我们在客群的获得上更有针对性。同时，我们也在不断简化服务中小企业的流程。今年我们将在

中小企业服务流程优化中进一步发力，特别是与标准化产品相结合，使客户更便捷、更无感地获得信贷服务，使客户体验更优。

上述的很多工作基于两大系统的支撑：第一个系统是公司的智慧营销管控系统。名单制营销的名单通过系统精准推送到经营区域中不同的机构、不同的客户经理，推送以后，后台实时监控他的营销行为，来促使名单下发后真正起到有效督导的作用。第二个系统是国际业务的跨境结算系统。今年我们将完成系统2.0版本的上线。这个系统从1.0版本上线运行的第一天，就已经实现了资金的秒到。2.0上线以后，我们将对国际业务客户进行国内外两大系统的有效支撑，为客户提供更加便捷的服务。通过技术赋能、精准营销以及人力资源的不断优化，实现公司业务的可持续发展。

【提问4】 兴业证券陈绍兴：浙江地区很多银行都在做小微业务，各家的发展也各有特色。想请教一下，杭州银行在做小微业务的时候大概采用了哪些模式？请介绍一下小微业务目前的发展情况、未来的整体规划、小微在贷款中的比重、信用小微的发展规划？另外，杭州银行在做小微业务的时候，竞争力主要体现在哪些方面？

陈岚副行长：感谢分析师的提问。现在市场的一些主流模式，如信贷工厂、信用小微、网络小微，杭州银行都有覆盖。我简要介绍一下在这几个模式上我们的做法和核心竞争力。

近年来，我行聚焦“前端标准化、后端集约化”，持续完善小微金融信贷工厂模式。前端标准化，一是建立标准化营销打法。我行探索并逐步推广“明确客群、渠道建联、名单获取、策略制定、访客

触达、运营转化”的小微营销体系化打法并取得较好成绩。这套打法核心围绕“强化靶向营销、强抓渠道建联、强推实地访客、强化客户运营”四个方面内容，并在今年春耕实战中得到进一步验证，一季度靶向、圈链、四张清单三类客群在小微新增贷款余额中占比达到85%。二是建立标准化产品平台。重点打造了云抵贷、云小贷两个数字化信贷平台，实现了从申请、准入、调查、审核、放款的标准化信贷工厂模式。自2021年下半年两个数字化平台上线以来，累计贷款申请40.4万笔、累计放款543.3亿元，目前数字化平台贷款余额合计1,033亿元。三是建立标准化业务流程。我行针对贷款业务的客户调查、贷款审批、合同签订、放款审核、贷后管理等各个环节均制定了相应的管理要求、明确了相应的岗位人员和岗位职责，做到了流程切割和岗位分离，实现了后端集约化，有效的防范了操作风险和信用风险，提升了业务效率。未来我行将进一步打通营销链、运营链和风险链，通过搭建产品云、营销云和数据云的产品平台，实现数字化产品驱动、数字化精准营销和数字化运营风控，构建差异化竞争优势。2022年末我行普惠小微贷款在全部贷款中占比16.8%，占比在同等规模城商行中名列前茅。目标今年投放普惠小微贷款200亿元以上，普惠小微贷款增速不低于20%，占比持续提升，目标2025年末达到20%。

向信用端延伸是我行新五年战略规划明确提出的小微金融转型发展策略，也是外部市场需求与我行内涵式发展要求共同决定的。一方面广大小微客户对于信用贷款存在迫切需求，另一方面市场抵押贷款定价竞争激烈，在资源有限的前提下要实现利润增长就得寻

找高定价资产，同时，在提升小微客户经理专业能力方面，信用贷款也是有效抓手、有力工具。

在发展信用小微业务上，我行坚持线上、线下两轮驱动，一方面，围绕晨星计划目标客群、基于云小贷数字化平台推动信用贷款增长，另一方面，积极探索复制杭银特色信用小微专营模式，在客户下沉、区域下沉的同时，保持资产质量不下滑。

2017年我行成立台州分行，作为行内探索小微金融模式创新的专营机构。经过五年的探索和实践形成了具有我行特色的信用小微专营模式基础。我行于2021年7月成立信用小微事业部，正式开始模式复制的实践落地。目前已在杭州、台州、金华、宁波四个区域成立信用小微中心，成立了近240人的专业营销人员队伍。截至一季度末，信用小微专营模式贷款余额57亿元，较年初新增超过8亿元，户均贷款87万元，信用保证类业务占比98%，加权定价8%，不良率低于0.2%，交出了非常优秀的成绩单。

自开展信用小微专营模式以来，我行始终以“**坚持定位、明确目标、规划先行、强化管理**”为导向，持续强化数字赋能，在目标客群、渠道建联、产品流程、综合服务等方面持续保持创新能力不断提升。以“划定展业区域”为导向，做深做透区域市场；以“行业白皮书”为指引，形成“一行业一打法”的体系化营销模式；探索数智化转型，尝试新型批量化、集群化风险管理手段；坚持提升“1个BP”的议价理念，拓展利润空间。

未来我行将坚定不移的探索、完善和发展具有杭银特色的信用小微专营模式，形成收益高、风险低、业务额小面广、管理快速高

效、人员自主培养的模式特色。今年我们将把信用小微事业部从直属支行级升至分行级，以进一步强化异地复制的管控质量。目标至2025年信用小微专营模式贷款余额超130亿元，风险率控制在1%以内，除现有的四个中心外，计划先在上海、深圳、合肥等区域设置分中心，逐步实现省外机构区域全覆盖，成为资产质量优质、风险控制优秀的信用小微服务专家。

在网络小微方面，基于大数据及互联网运营模式，我行推出了小微企业信用贷款产品“百业贷”。受益于数据风控技术的应用，“百业贷”实现了小微企业信用贷款全流程线上化、无纸化操作，提升了银行反欺诈能力和信用风险识别能力，有效降低了风险管理成本和小微企业融资门槛。“百业贷”产品自2021年初正式推出以来，目前累计授信小微企业超10,000户，其中约70%为制造业、批发零售业客户，授信总额超46亿元，发放贷款金额达33亿元。下一步，我行将充分发挥数字科技和数据要素的双轮驱动作用，将数字小微服务人群从小微企业逐步拓展至个体工商户，切实体现“百业贷”产品内涵，逐步形成多元化、特色化、差异化的行业小微金融解决方案，并通过3-5年的发展，逐步形成我行数字小微领域的护城河。

杭州银行小微金融将继续以战略规划为引领，坚持“抵押、信用、数据”三大支柱，聚焦重点客群，固化营销打法，强化数字运营，打造具有“杭银基因”的小微先进行。

【提问5】 中信证券肖斐斐：杭州银行目前经营的重点是聚焦在优质客群，优质客群确实是意味着比较低的不良风险率，但同时

也意味着面临着比较激烈的竞争。想请问杭州银行如何看待这个现象？未来如何做出相应的战略安排？有没有考虑过通过客群下沉、提升风险定价来提升高收益资产的获取能力？

潘华富风险总监：关于第一个问题，在优质客群中面临激烈的竞争，对于这个现象以及未来的考量，交流三个方面的思考：

第一，这个现象应该会持续存在，这主要是由于我行风险文化理念决定的。我行始终坚持质量立行，不以风险换发展的经营理念，这就要求我行在资产组合和大类资产配置上必然以优质客群为主体，而优质客群的竞争激烈也是必然的，这也是银行业内卷的一个典型缩影。

第二，我行通过不断优化优质客群的经营模式来提升我行的差异化竞争力。一方面，加速提升客户综合经营的同时谋求细分市场领域的竞争优势，比如债券承销、科创金融、信用小微等。另一方面，我们加强对优质客群的全生命周期分析，通过产业链研究和风险识别能力提升，尽可能在优质客群处在“灰姑娘”的阶段就介入，而不是等客户已经变成大家都看到的“高富帅”“白富美”后才介入。举例来说，在我行持续培育经营的科创金融客群中，许多客户都是在与我行合作过程中共同成长，逐步蜕变为优质客群。

第三，优质客群的概念既有共性的理解，更有广阔的拓展空间。一般意义上的优质客群多指低风险客群，这类客群犹如冰山海面以上的部分，所有的人都能看见。但还有很多优质客群犹如冰山隐藏在海面以下的部分。商业银行的商业二字决定了其要以效益为核心，银行又是一个经营风险企业，因此，优质客群的范围会随着银行自

身的风险管理能力及风险管理技术的提升不断扩展。如果技术能支持你潜到水面下淘宝，那么你能发现的优质目标客群必然会大大扩展。例如，蚂蚁和微众的信用小微客群，肯定是他们的优质客群，又譬如我们自行研发并不断探索优化的信用小微“百业贷”客群，尽管才发展一年多，目前的贷款余额不到 20 亿，但如果其收益及资产质量能维持在预期水平，且长期相对稳定，未来也可能成为我行的优质客群。

关于未来如何通过客群下沉，通过加强风险定价来强化高收益资产获取能力的问题，我们目前的主要实践及未来的坚持，概括起来就是六个字：专注、专营、专业。

一是客群专注。我行的高收益资产客群主要定位为能接受较高收益、较高定价信用贷款产品的大零售客群，包括信用小微以及零售金融的蓝领客群、新市民客群等，我们通过不断细化大零售客群的画像标签，强化名单制营销和精准拓客，提升客群经营的专注度和防欺诈的识别度。大公司、大资管和金融市场业务严格控制客群下沉，可以有效保障我行的整体资产质量保持稳定。目前，我们行大零售高收益贷款规模略超 100 亿，仅占全行贷款的 1.8%，今后两三年，如果占比提升到 3%，总额增加到三四百亿，净利息收入将会有一二十亿的提升，这块资产的不良未来即使稍微高一些，也是我们的拨备能消化的。

二是团队专营。无论是我们的台州信用小微模式下的机构专营，还是传统分支行管辖的团队专营，我们对这块业务一直是通过专营来实现的，这样的主要好处是能较好地实现专营团队员工以干苦活

累活的精神，做其他银行不愿做的事情。

三是经营专业。这主要是从风险管理的角度管理专业化、精细化层面来讲，包括产品的标准化，防范操作风险的作业的集约化，审批的垂直化，风险队伍的专职化，风险和定价模型的不断优化以及数字风控技术的加快应用等等。当然，这里最重要的一点，是如何应对下沉客群的外部欺诈风险和内部的员工职业道德风险，我行持续加强的员工行为管理和廉洁风险管理，这也是我们经营专业的一个重点。

【提问 6】中小投资者：公司近年来利润增长较快，但是分红的派息增长不及利润的增长，与其他上市银行相比，尚有差距。请问管理层对此如何考虑？未来是否能够提高分红的比例？

毛夏红董秘：这个问题我想从两个方面来进行回答：

第一方面是分红的规模。我行是 2016 年 10 月 27 日上市的，2022 年是我行上市后第 6 个完整的经营年度，我们 2022 年度的整体分红派息超过了 30 亿元，其中包括 100 亿元优先股的股息和 70 亿元永续债的债息，这部分累计派息了近 8 亿元。我们 2022 年度普通股分红是每股 0.4 元，较 2021 年度每股分红提升了 0.05 元，合计分红超 23 亿元。与 2016 年上市时比较，六年来我行净利润年均增长是 19%，普通股的分红规模年均增长 20%，整体分红派息年均增长 26%，分红与净利润的增速基本还是匹配的。整体分红派息的比例也在 27%左右，近些年基本上都超过了 30%。由此可以看到，投资者投资杭州银行获得了比较稳定的收益。

第二个方面是未来的计划。我们行对分红的考量还兼顾了宏观经济发展的情况，我行目前所处的发展阶段，以及我们资本状况的因素。我们从经济周期的角度来看，在目前经济下行压力比较大的情况下，不确定性依然较大，兼顾我行当前的核心一级资本指标，我们行考虑将分红的比例维持在一个相对稳定的水平。

从经营的角度来看，杭州银行存续期的其他一级资本工具基本上能够满足我行当前规划期的发展需要，去年我们也完成了优先股股息率的重置，未来我们也会充分考虑在资本充足率指标合规的前提下，根据我行的发展情况来稳定地提升普通股的分红水平。

从发展的角度来看，我们可以看到处于成长期的中小银行的分红比例普遍还是低于大型银行。杭州银行近几年来加大了实体经济的支持和信贷投放的力度，我们主要也是利用留存的利润来提升资本的内生性。2022年我行ROE已经超过了14%，2023年相信我行ROE以及每股收益还会再上一个台阶。杭州银行在高质量发展过程中，会持续运用好我们的留存利润，同时也持续提升经营回报率，为我们的股东创造更多的价值。